

**PLAN EXPORTADOR DE FOLLAJES HACIA HOLANDA**

**JUMANA FLORES Y FOLLAJES S.A.S**

**JOSE LUIS MONTENEGRO ARIAS**

**UNIEMPRESARIAL**

**BOGOTÁ**

**27 DE ABRIL DE 2018**

## Contenido

1. Resumen.....	3
2. Palabras claves.....	3
3. Traducciones de resumen, palabras claves o títulos .....	4
Abstract.....	4
4. Índice de ilustraciones, tablas y gráficos.....	5
5. Glosario.....	5
6. Introducción .....	6
7. Justificación .....	7
8. Objetivos generales y específicos.....	7
9. Metodología .....	8
10. Elaboración del estado del arte .....	11
11. Desarrollo del documento.....	11
11.1 Colombia como país exportador de follajes .....	11
11.2 Potencial exportador de la empresa .....	13
11.3 Mercado objetivo.....	19
11.3.1 Holanda.....	19
11.4 Plan de mejoramiento exportador .....	24
11.4.1 Estrategia de ventas.....	24
11.4.2 Estrategia de compras .....	25
11.4.3 Estrategia de cobros .....	25
11.4.4 Estrategia de logística .....	26
11.4.5 Estrategias de calidad .....	26
12. Hallazgos y Conclusiones .....	26
13. Recomendaciones.....	28
14. Bibliografía .....	29

## **1. Resumen**

El presente trabajo se realiza con la intención de ayudar a solucionar los problemas que la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S enfrenta hoy en día, estos problemas de carácter de concentración de ventas están aumentando el riesgo de pérdida de utilidades, por esta razón y por medio del análisis de variables económicas, políticas y comerciales de un país Europeo (Holanda) que fue escogido bajo los parámetros de exportación del producto objetivo, cantidad y volumen. Se busca dar una visión general del mercado para poder realizar la exportación exitosa de los follajes; del país seleccionado, se miraron los distintos aspectos que afectan la penetración de un mercado, su viabilidad, sus condiciones entre otras variables de carácter cualitativo; para la elaboración de la investigación de los mercados, se utilizaron bases de carácter institucional y públicos como lo son Bacex, la OMC (Organización Mundial del Comercio), Banco Mundial, la CIA (Agencia central de inteligencia), medios escritos e informes económicos emitidos por instituciones internacionales con lo que se redacta las conclusiones de la investigación enfocado a la empresa y como podría solucionar su obstáculo con la exportación hacia un nuevo mercado.

## **2. Palabras claves**

Follajes

Unión Europea

Tratado de libre comercio (TLC)

Exportación

Comercio

### **3. Traducciones de resumen, palabras claves o títulos**

#### **Abstract**

The present work is carried out with the intention of helping to solve the problems that the company Jumana Flores y Follajes S.A.S faces today, these problems of character of sales concentration are increasing the risk of loss of profits, for this reason by means of the analysis of economic, political and commercial variables of one country of the European Union (Netherland) that was chosen under the parameters of export, of the target, product, quantity and volume. It is sought to give an overview of the market to be able to perform successful export of foliage; that selected country will look at the different aspects that affect the penetration of a market, their viability, conditions among other variables of a qualitative nature; for the elaboration of market research, institutional and public bases were used, such as Bacex, the WTO (World Trade Organization), the World Bank, the CIA (Central Intelligence Agency), newspapers and economic reports issued by international institutions. With what it is written the conclusions of the research focused on the company and how it could solve its obstacle for exporting to a new market.

#### **Key words**

Foliage

European Union

Free Trade Agreement (FTA)

Export

Commerce

#### 4. Índice de ilustraciones, tablas y gráficos

Tabla 1 Empresas colombianas exportadoras de follajes .....	12
Tabla 2 Generalidades de la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S.....	13
Tabla 3 Matriz DOFA .....	14
Tabla 4 Exportaciones realizadas en pesos hacia Estados Unidos .....	15
Tabla 5 Participación de las exportaciones en las ventas totales año 2016 .....	15
Tabla 6 Análisis vertical y horizontal del balance general .....	17
Tabla 7 Análisis vertical y horizontal de estado de resultados.....	18
Tabla 8 Indicadores económicos de Holanda.....	20
Tabla 9 Empresas Colombianas exportadoras de follajes hacia Holanda en el 2016 .....	21
Tabla 10 Datos históricos del crecimiento del PIB (% anual) y regresión lineal ...	27
Tabla 11 Pronóstico de crecimiento ventas a Holanda en los próximos años .....	28
Ilustración 1 Variables de exportación hacia la Unión Europea a Marzo del 2017 ..	8
Ilustración 2 Variables de exportación hacia la Unión Europea para el 2016 .....	9
Ilustración 3 Variables de exportación hacia la Unión Europea para el 2015 .....	10
Ilustración 4 Toneladas y valor FOB USD de follajes enviados a Holanda desde Colombia.....	27

#### 5. Glosario

**Follajes:** Son las especies vegetales que se cultivan con el objeto de obtener un material acompañante de las flores de arreglo (Cámara de Comercio Bogotá, 2015)

**Unión Europea:** Comunidad política y económica de algunos países europeos.

**Tratado de libre comercio (TLC):** Es un acuerdo comercial entre dos o más países

**Exportación:** Salida de bienes y/o servicios ofrecidos por un país específico.

**Comercio:** Intercambio de bienes o servicios mediante la compra o venta.

## 6. Introducción

La internacionalización se ha convertido en una de las claves de supervivencia en un mundo cada vez más globalizado, no solo de las grandes empresas sino también de las microempresas también conocidas como pymes; con un objetivo en común cuando el mercado nacional es complejo, la necesidad de expandir los horizontes de negociación se hace fundamental. (Renart, L. 2000)

Colombia además de su café también se ha vuelto conocido por sus flores hasta el punto de existir una organización gremial sin ánimo de lucro, que promueve el sector en mercados internacionales en busca de un desarrollo integral de la floricultura, ayudando así a las empresas en aspectos de acceso a mercados, investigación, transporte, etc (Asocolflores, n.d.)

Las empresas en Colombia que se dedican al negocio de los follajes conocen la densidad que presenta el mercado interno, en cuanto al mercado externo algunas empresas se ven frenadas por factores como: Posición geográfica, barreras arancelarias, entre otras. Considerando el perfil y la necesidad que muestra la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S, un negocio familiar constituido en el 2010 que se dedica al cultivo de follajes para exportación, que busca ampliar sus relaciones internacionales para minimizar el riesgo, por lo cual se usó un plan exportador sobre su producto más vendido el follaje tipo Rucus perteneciente a la familia Asparagaceae, con el fin de identificar las oportunidades en el exterior y así poderlas aprovechar. Para enfatizar en el producto que más se comercializa en la empresa se debe definir la palabra follajes ya que se encuentran una gran variedad de estos. La Cámara de comercio de Bogotá cita a Rocha Nieto en el que expresa “los follajes son las especies vegetales que se cultivan con el objeto de obtener un material acompañante de las flores de arreglo, corresponden a las hojas con pecíolo, ramas en topos y terminales, tallos y algunas flores con pedúnculo”(Cámara de Comercio Bogotá, 2015). Entre los muchos tipos de follajes se pueden destacar el Ruscus, Lili grass, Tree fern, Helecho cuero y otros, por lo que fue necesario revisar las condiciones de acceso ya que al

momento de darse la exportación de follajes, se presentan una serie de requisitos como lo son los registros fitosanitarios, registro ante el ICA y ciertas condiciones de accesos especiales a determinados países. Con base en lo anteriormente expuesto este trabajo se orientó tomando los problemas existentes en la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S para poder exportar, mirando la logística y las barreras no arancelarias de Holanda para así dar las recomendaciones pertinentes.

## **7. Justificación**

El presente trabajo tiene como objetivo mostrar las oportunidades presentes en la Unión Europea para la exportación de follajes, donde se expondrán características macroeconómicas y microeconómicas, competencia existente, parámetros de exportación y demás requisitos, además de mostrar una visión de un mercado completamente distinto al norteamericano, en la que las oportunidades pueden existir y poder solucionar el problema de concentración de ventas en pocos clientes de la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S.

## **8. Objetivos generales y específicos**

### **Objetivo general:**

Evaluar la viabilidad de exportación de los follajes hacia Holanda, para darle así solución al problema que la empresa enfrenta.

### **Objetivos específicos:**

Determinar el potencial exportador de la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S

Caracterizar el mercado objetivo

Formular plan de mejoramiento exportador

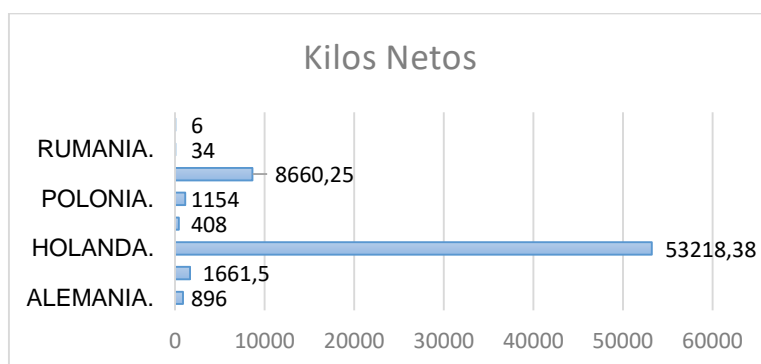
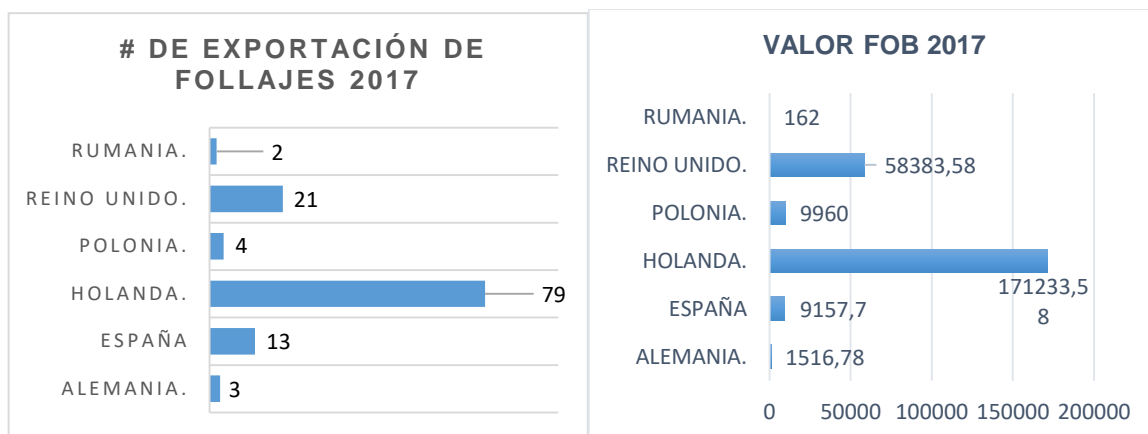
## 9. Metodología

Para llevar a cabo la investigación se tomó información de la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S de la cual mucha se obtuvo por medio de entrevistas con el gerente y el personal, cabe resaltar que la empresa no tiene en un formato o documento que exprese textualmente las diferentes políticas con las que se rige, ya que es una pyme que vive el día a día las necesidades que acarrea el mercado, por ende los datos fueron suministrados y avalados por ellos mismos. Por tanto la información a tomar para determinar su capacidad de exportación provendrá de los estados financieros, la capacidad de producción, ciertas políticas que afectan directamente la exportación como lo son las de ventas, costos, calidad y promoción.

Para la caracterización del mercado objetivo se necesitó tener conocimiento de los tratados de libre comercio que Colombia tiene vigentes, encontrando que la Unión Europea hace parte de estos hace más de cuatro años y mirar cuáles son los países más favorables para la exportación de los follajes; por lo cual se tomó información proveniente de las bases de exportaciones de Procolombia BACEX, donde refleja y segmenta la importación de los productos de la subpartida 0604.20.00.00 que hace referencia a “follaje, hojas, ramas y demás partes de plantas, sin flores ni capullos, y hierbas, musgos y líquenes, para ramos o adornos, frescos, secos, blanqueados, teñidos, impregnados o preparados de otra forma” (DIAN, 2017); y teniendo en cuenta factores como valor enviado, el número de exportaciones y las toneladas enviadas del producto.

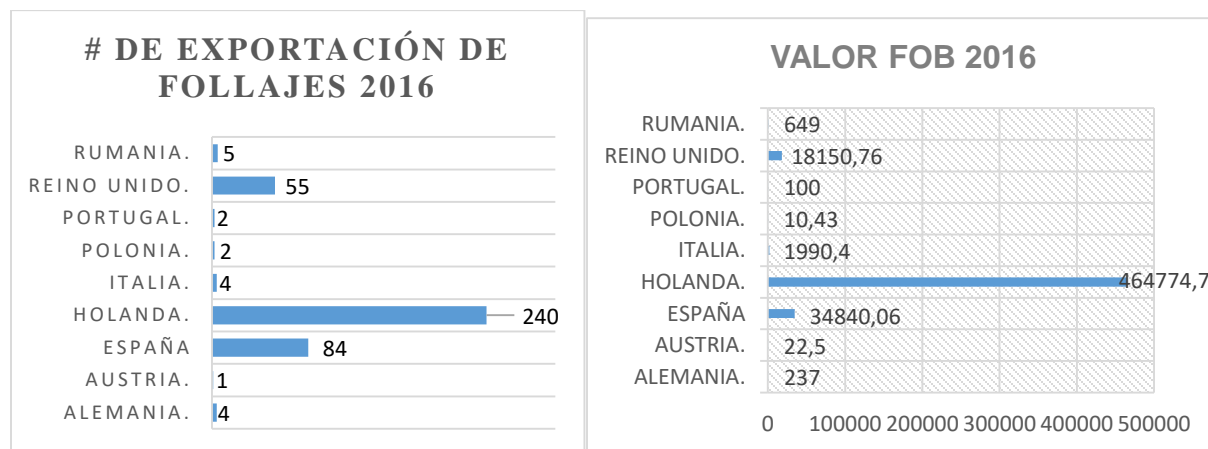
### ***Ilustración 1 Variables de exportación hacia la Unión Europea a Marzo del 2017***

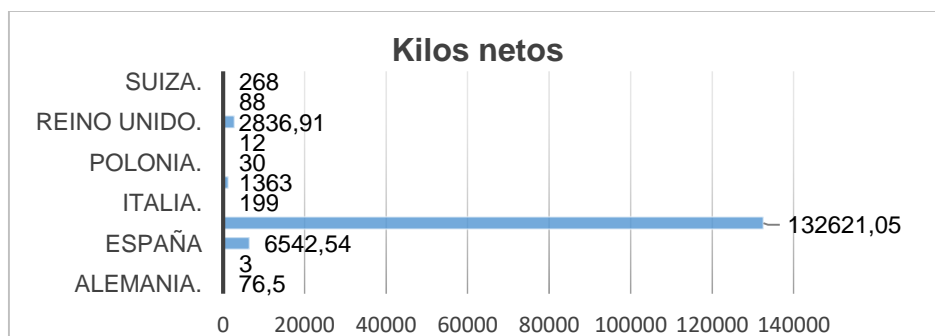




Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de Bacex.

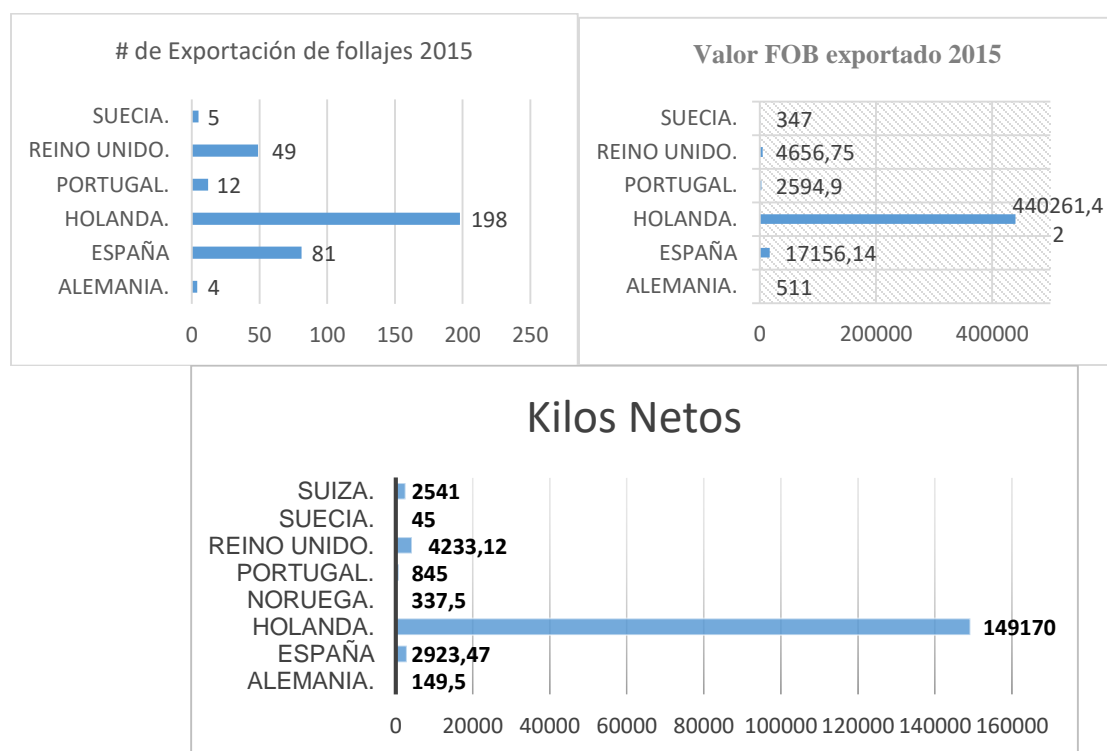
## ***Ilustración 2 Variables de exportación hacia la Unión Europea para el 2016***





Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de Bacex.

### ***Ilustración 3 Variables de exportación hacia la Unión Europea para el 2015***



Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de Bacex

Siendo Holanda el importador mayoritario y principal de los follajes colombianos en los últimos 3 años, se tomó a este país como mercado objetivo, al cual se le miraron características macroeconómicas y microeconómicas, por lo consiguiente se usaron distintas fuentes de información de las que se destacan la página de Unión Europea, la CIA (central de inteligencia americana) y la Organización Mundial del Comercio; con el fin de determinar las características de pueden afectar directamente el comercio.

En cuanto a la formulación de un plan de mejoramiento exportador se necesitó tener en cuenta la matriz DOFA de la empresa para poder determinar las estrategias correctas con las que se pretende llevar acabo la exportación de los follajes hacia un mercado que es totalmente nuevo para ellos. Todas estas estrategias que son dirigidas tanto para la empresa como para el mercado internacional, son a manera de propuestas que se dan con el sentido de ayudar a la empresa a mejorar y prepararse en caso de que deseen acceder al mercado Europeo.

## **10. Elaboración del estado del arte**

El presente trabajo se estructuró con base en un plan exportador para una pyme que comercializa follajes a nivel interno y externo, centrándose en la problemática de un mercado saturado y teniendo mejor perspectiva a nivel internacional; dándole una posible solución a su problema de concentración de ventas, por lo que un plan de exportación es un documento guía que muestra al empresario donde dirigir su esfuerzo exportador y como competir con sus productos y servicios en el mercado internacional con el fin de lograr el éxito (Lerma Kirchner, 2010), este documento por lo general está estructurado por: Una descripción de la situación actual de la empresa, una detección de las oportunidades comerciales en el mercado internacional, una evaluación del mercado objetivo, determinación de las estrategias competitivas y por último la formulación de las conclusiones y recomendación para la empresa (Mercado H., 2000).

## **11. Desarrollo del documento**

### **11.1 Colombia como país exportador de follajes**

La industria el sector de las flores en Colombia lleva cerca de 40 años en el mercado siendo uno de los mayores de exportadores de flores de corte en América y el

segundo del mundo después de Holanda (Cámara de Comercio Bogotá, 2015), por ende, este tipo de industria en el país presenta un mercado bastante saturado ya que se ha vuelto un negocio rentable. Actualmente el comercio de las flores le pertenece a organizaciones, empresas y comercializadores no formales, de la cual unas 150 empresas exportan a países como Alemania, Reino Unido, Estados Unidos, Holanda, entre otros (Ministerio de Comercio, n.d.). A pesar que el gobierno tiene una asociación creada en 1973 que se encarga de representar promover y fortalecer la competitividad de la floricultura, llamada Asocolflores (Asocolflores, n.d.). Colombia comercializó cerca de 1.614 toneladas de follajes en el 2016 y 1.321 toneladas en el año 2015 (Ministerio de Comercio, n.d.) demostrando que el país es una potencia en el sector floricultor en América y en el mundo, esto se ve reflejado en las empresas exportadoras más importantes de follajes.

**Tabla 1 Empresas colombianas exportadoras de follajes**

Empresas exportadoras	NIT	Valor FOB USD
RUMHORA S A S	900038744	\$ 1.590.172,18
GREENEX S.A.S.	900011589	\$ 1.569.324,41
CULTIVOS MANZANARES S.A.S.	811010141	\$ 1.475.564,08
AGROGREEN S.A.	811042631	\$ 1.265.120,68
AGROINDUSTRIA COLOMBIA VERDE S A S	900201062	\$ 479.786,23
INVERSIONES NAPPY S.A.	811012157	\$ 379.007,25
SALDARRIAGA SOTO FELIPE	98570864	\$ 277.425,98
TAHAMI & CULTIFLORES S.A. EN REORGANIZACION	800016390	\$ 190.787,95
FLORES BORINQUEN S.A.S.	811038215	\$ 166.925,00
ROSAMINA S.A.	830039311	\$ 163.800,35
C .I . MONTECARLO GARDENS S. A. S.	811008779	\$ 140.132,19
CULTIVOS OLIVARES S.A.	811022824	\$ 129.999,00
BLOOM FLOWER 2 TRADE S.A.S	900508906	\$ 128.828,83
NARANJO EXPORTACIONES E IMPORTACIONES S. A. S	800079807	\$ 99.182,33
TRUE FLOWER SAS	900907639	\$ 98.698,50
C.I. ANDEAN FIELDS S.A.S.	900319843	\$ 95.933,32
SANTANA FLOWERS S.A.S	900300444	\$ 72.883,13
SANTA SUSANA S.A.S	900241682	\$ 69.974,53
AGROINDUSTRIA DEL RIOFRIO S A S	860071029	\$ 65.847,27
ISABELLA FARMS S.A.S	900498086	\$ 64.177,00

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de Bacex

## 11.2 Potencial exportador de la empresa

Para llevar a cabo el respectivo potencial exportador de la empresa en cuestión, se debe conocer ciertas generalidades, políticas y situaciones financieras que permiten determinar con precisión si la empresa es apta para exportar a un nuevo mercado. Jumana Flores y Follajes S.A.S es una pyme que lleva más de 4 años exportando, aunque fue constituida en el año 2010 es una empresa familiar que se ha dedicado a producción y comercialización de los follajes, por lo que el objetivo del presente trabajo es aumentar su base de clientes buscando bajar la concentración en unos pocos y además aumentar participación en el mercado. Algunas generalidades de la empresa son:

***Tabla 2 Generalidades de la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S***

Razón social: Jumana Flores y Follajes S.A.S
Nit: 900338755-9
Gerente o presidente: Carlos Fernando Bernal Bernal
Contacto comercio exterior: Carlos Fernando Bernal Bernal
Teléfono fax: 7031739
Dirección: Trans. 93 n°53-48 bod 64
E-mail: <a href="mailto:jumanasas@hotmail.com">jumanasas@hotmail.com</a>
Página web: <a href="http://www.jumanasas.com">www.jumanasas.com</a>
Ciudad: Bogotá
Total activos último año: \$398.099.264,04
Total ventas último año: 891.998.457,96
Empleo directo: 9
Empleo indirecto: 0
Total empleo: 9
Sector económico: Agrícola
Información cultivo: Vía Cachipay Anolaima Km 2.5

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la empresa

Como antes se mencionó Jumana Flores y Follajes S.A.S al tener una experiencia exportando los follajes hacia Estados Unidos cuenta con todos los papeles que le permiten ser un exportador vigente con sus debidas certificaciones como lo son las fitosanitarias que aseguran que sus productos no presentan ningún tipo de bacterias o enfermedades que puedan representar un peligro para la vida. A través de los años fue

aumentando el nivel de producción, ampliando el terreno e intentando aumentar su portafolio de clientes, lo cual lo llevo a la exportación de los follajes a Estados Unidos.

La estructura organizacional de la empresa es bastante simple ya que como se vio con anterioridad maneja un personal de 9 empleados donde 2 son de la parte administrativa y los demás son de la parte de producción. En cuanto al análisis de situación interna y externa se tiene una matriz DOFA donde la estructura resalta fortalezas.

**Tabla 3 Matriz DOFA**

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cumplimiento de tareas de control</li> <li>• Ventas concentradas en pocos clientes</li> <li>• Procesos muy dependientes de las personas</li> <li>• Política de cobro incorrecta</li> <li>• Estrategia de cobro incorrecta</li> <li>• Reducción de flota y equipo de transporte</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mentalidad de crecimiento</li> <li>• Personal calificado</li> <li>• Clientes en el exterior</li> <li>• Excelente ubicación geográfica de los cultivos para su mejor desarrollo.</li> <li>• Disminución de las obligaciones financieras</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado exterior en crecimiento</li> <li>• Clientes a nivel nacional e internacional</li> <li>• Promoción por medio de página web</li> <li>• Diversificación de productos</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TRM alta</li> <li>• Aumento de los insumos debido a la reforma tributaria</li> <li>• Creciente competencia con otras empresas, organizaciones u otros comercializadores no formales.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con datos suministrados por la empresa

La empresa cultiva follajes de varios tipos como ruscus, helecho cuero, lily grass, treefren, liriopé, entre otros de un tamaño que oscila entre los 45 y 55 cm de largo, estas diferentes variedades de follajes están distribuidas en 14 lotes ubicados en una finca en Cachipay (Cundinamarca), cada uno de los lotes por lo general tomaron unos 8 meses en comenzar a producir. En cuanto a la capacidad de producción que presenta la empresa, subiendo la producción a más de 1,2 millones de tallos para el 2018 sin excedentes de producción ya que las ventas se realizan bajo pedido, lo que permite cortar los tallos exactos para los clientes. Actualmente se encuentran

ampliando las hectáreas de producción para poder suplir a más clientes tanto nacionales como internacionales.

En los últimos años la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S ha exportado hacia Estados Unidos cerca de 70.000 tallos de follajes Ruscus. Lo que lo ha puesto como uno de los productos más representativos, registrando unas exportaciones para los años 2014, 2015, 2016

**Tabla 4 Exportaciones realizadas en pesos hacia Estados Unidos**

Exportaciones			
Mercado	2016	2015	2014
Estados Unidos	\$ 165.917.940,77	\$ 142.563.842,00	\$ 42.562.000,00

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la empresa

Estas exportaciones al exterior en los años 2014 y 2015 fueron sacadas con ayuda de los informes de ventas ya que para esos años la parte de contabilidad no desglosaba el total de las ventas. Por ende si las exportaciones totales a Estados Unidos son de unos 166 millones de pesos aproximadamente, la participación de las ventas internacionales en las ventas totales son:

**Tabla 5 Participación de las exportaciones en las ventas totales año 2016**

	Valor	Participación
Ventas año 2016	\$ 854.585.932,21	
Exportado año 2016	\$ 165.917.940,77	19,42%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la empresas

Sin embargo para las diferentes políticas que se tiene se encontraron:

- Política de ventas

Principalmente la empresa solo vende gracias a referidos en el caso nacional y por medio de promoción en el caso internacional, esta promoción se hace por medio de una página de internet y por contactos externos.

- Política contable

Asimismo, presentan una política de intentar mantener los pasivos no superiores a 1 año con el fin de mantener un nivel de endeudamiento bajo y tener una buena relación con el banco para futuros préstamos.

- Política de compras de producto terminado

Una política muy importante para la empresa es de no superar el 100% de lo producido, esto se refiere a que si la empresa produjo su propio producto y por motivos de demanda lo vendió todo, se ve obligado a comprar a otra para cubrir lo faltante de los demás clientes.

- Política de financiación

La financiación que tiene la empresa se adquiere mediante recursos de terceros, con los que se tiene actualmente un crédito rotativo a un plazo de 36 meses para ampliar el área de cultivo y una deuda con la familia a corto plazo para pequeñas modificaciones de la finca.



**Tabla 6 Análisis vertical y horizontal del balance general**

DESCRIPCION	Diciembre 2016	%	Diciembre 2015	%	Diciembre 2014	%	Var 15-16		Var 14-15	
							Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>										
<b>ACTIVO</b>										
<b>DISPONIBLE</b>	\$ 351.096,34	0,09%	\$ 18.274.139,23	4,28%	\$ 605.773,10	0,20%	\$ 17.923.042,89	-98,08%	\$ 17.668.366,13	2916,66%
CAJA	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 140.000,46	0,05%	\$ -	#DIV/0!	\$ 140.000,46	-100,00%
BANCOS	\$ 351.096,34	0,09%	\$ 18.274.139,23	4,28%	\$ 465.772,64	0,16%	\$ 17.923.042,89	-98,08%	\$ 17.808.366,59	3823,40%
<b>DEUDORES</b>	\$ 285.511.726,70	71,72%	\$ 253.117.240,74	59,23%	\$ 194.345.326,52	65,71%	\$ 32.394.485,96	12,80%	\$ 58.771.914,22	30,24%
CLIENTES	\$ 285.424.476,70	71,70%	\$ 247.507.872,74	57,91%	\$ 180.860.991,78	61,15%	\$ 37.916.603,96	15,32%	\$ 66.646.880,96	36,85%
ANTICIPO Y AVANCES	\$ 50.250,00	0,01%	\$ 5.609.368,00	1,31%	\$ 10.566.101,00	3,57%	\$ 5.559.118,00	-99,10%	\$ 4.956.733,00	-46,91%
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 2.318.233,74	0,78%	\$ -	0,00%	\$ 2.318.233,74	-100,00%
CUENTAS POR COBRAR A TRABAJADORES	\$ 37.000,00	0,01%	\$ -	0,00%	\$ 600.000,00	0,20%	\$ 37.000,00	0,00%	\$ 600.000,00	-100,00%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 285.862.823,04	71,81%	\$ 271.391.379,97	63,50%	\$ 194.951.099,62	65,91%	\$ 14.471.443,07	5,33%	\$ 76.440.280,35	39,21%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>										
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 112.236.441,00	28,19%	\$ 155.974.063,00	36,50%	\$ 100.811.685,00	34,09%	\$ 43.737.622,00	-28,04%	\$ 55.162.378,00	54,72%
TERRENOS	\$ 45.000.000,00	11,30%	\$ 45.000.000,00	10,53%	\$ 45.000.000,00	15,21%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 27.574.000,00	6,93%	\$ 27.574.000,00	6,45%	\$ 27.574.000,00	9,32%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	\$ 9.901.112,00	2,49%	\$ 9.901.112,00	2,32%	\$ 9.901.112,00	3,35%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 91.000.000,00	22,86%	\$ 126.000.000,00	29,48%	\$ 52.000.000,00	17,58%	\$ 35.000.000,00	-27,78%	\$ 74.000.000,00	142,31%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 61.238.671,00	-15,38%	\$ 52.501.049,00	-12,28%	\$ 33.663.427,00	-11,38%	\$ 8.737.622,00	16,64%	\$ 18.837.622,00	55,96%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 112.236.441,00	28,19%	\$ 155.974.063,00	36,50%	\$ 100.811.685,00	34,09%	\$ 43.737.622,00	-28,04%	\$ 55.162.378,00	54,72%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 398.099.264,04	100,00%	\$ 427.365.442,97	100,00%	\$ 295.762.784,62	100,00%	\$ 29.266.178,93	-6,85%	\$ 131.602.658,35	44,50%
<b>PASIVO</b>										
<b>PASIVO CORRIENTE</b>										
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	\$ 57.030.899,00	18,63%	\$ 138.978.710,00	39,18%	\$ 33.983.043,00	13,43%	\$ 81.947.811,00	-58,96%	\$ 104.995.667,00	308,96%
BANCOS NACIONALES	\$ 33.672.522,00	11,00%	\$ 30.930.710,00	8,72%	\$ 23.148.067,17	9,15%	\$ 2.741.812,00	8,86%	\$ 7.782.642,83	33,62%
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 23.358.377,00	7,63%	\$ 108.048.000,00	30,46%	\$ 10.834.975,83	4,28%	\$ 84.689.623,00	-78,38%	\$ 97.213.024,17	897,21%
<b>PROVEEDORES</b>	\$ 95.068.577,02	31,05%	\$ 86.127.162,55	24,28%	\$ 69.984.414,54	27,65%	\$ 8.941.414,47	10,38%	\$ 16.142.748,01	23,07%
PROVEEDORES NACIONALES	\$ 95.068.577,02	31,05%	\$ 86.127.162,55	24,28%	\$ 69.984.414,54	27,65%	\$ 8.941.414,47	10,38%	\$ 16.142.748,01	23,07%
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	\$ 70.382.289,75	22,99%	\$ 61.305.998,00	17,28%	\$ 94.070.442,65	37,17%	\$ 9.076.291,75	14,80%	\$ 32.764.444,65	-34,83%
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	\$ 7.283.315,75	2,38%	\$ 11.884.819,00	3,35%	\$ 52.580.680,13	20,77%	\$ 4.601.503,25	-38,72%	\$ 40.695.861,13	-77,40%
RETENCIONES EN LA FUENTE	\$ 2.971.000,00	0,97%	\$ 7.997.000,00	2,25%	\$ 1.365.000,00	0,54%	\$ 5.026.000,00	-62,85%	\$ 6.632.000,00	485,86%
INDUSTRIA Y COMERCIO RETENIDO	\$ 570.000,00	0,19%	\$ 626.000,00	0,18%	\$ 338.000,00	0,13%	\$ 56.000,00	-8,95%	\$ 288.000,00	85,21%
RETENCIONES Y APORTES A DE NOMINA	\$ 2.778.879,00	0,91%	\$ 3.893.174,00	1,10%	\$ 1.297.611,00	0,51%	\$ 1.114.295,00	-28,62%	\$ 2.595.563,00	200,03%
ACREEDORES VARIOS	\$ 56.779.095,00	18,54%	\$ 36.905.005,00	10,40%	\$ 38.489.151,52	15,21%	\$ 19.874.090,00	53,85%	\$ 1.584.146,52	-4,12%
<b>IMPUESTO GRAVAMENES Y TASAS</b>	\$ 24.572.000,00	8,03%	\$ 42.602.000,00	12,01%	\$ 42.206.999,96	16,68%	\$ 18.030.000,00	-42,32%	\$ 395.000,04	0,94%
IMPUESTO SOBRE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 19.269.000,00	6,29%	\$ 9.641.000,00	2,72%	\$ 1.124.000,00	0,44%	\$ 9.628.000,00	99,87%	\$ 8.517.000,00	757,74%
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	\$ 5.166.000,00	1,69%	\$ 32.950.000,00	9,29%	\$ 40.787.999,96	16,12%	\$ 27.784.000,00	-84,32%	\$ 7.837.999,96	-19,22%
IMPUESTO DE INDUSTRIA Y COMERCIO	\$ 137.000,00	0,04%	\$ 11.000,00	0,00%	\$ 295.000,00	0,12%	\$ 126.000,00	1145,45%	\$ 284.000,00	-96,27%
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	\$ 59.132.360,00	19,31%	\$ 25.714.241,00	7,25%	\$ 12.856.379,00	5,08%	\$ 33.418.119,00	129,96%	\$ 12.857.862,00	100,01%
SALARIOS POR PAGAR	\$ 37.617.671,00	12,29%	\$ 16.957.445,00	4,78%	\$ 3.522.880,00	1,39%	\$ 20.660.226,00	121,84%	\$ 13.434.565,00	381,35%
CESANTIAS CONSOLIDADAS	\$ 10.042.002,00	3,28%	\$ 5.324.096,00	1,50%	\$ 4.620.000,00	1,83%	\$ 4.717.906,00	88,61%	\$ 704.096,00	15,24%
INTERESES SOBRE CESANTIAS	\$ 1.086.779,00	0,35%	\$ 544.935,00	0,15%	\$ 666.752,00	0,26%	\$ 541.844,00	99,43%	\$ 121.817,00	-18,27%
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 6.166.000,00	2,01%	\$ 833.334,00	0,23%	\$ 256.240,00	0,10%	\$ 5.332.666,00	639,92%	\$ 577.094,00	225,22%
VACACIONES CONSOLIDADAS	\$ 4.219.908,00	1,38%	\$ 2.054.431,00	0,58%	\$ 3.790.507,00	1,50%	\$ 2.165.477,00	105,41%	\$ 1.736.076,00	-45,80%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 306.186.125,77	100,00%	\$ 354.728.111,55	100,00%	\$ 253.101.279,15	100,00%	\$ 48.541.985,78	-13,68%	\$ 101.626.832,40	40,15%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 306.186.125,77		\$ 354.728.111,55		\$ 253.101.279,15		\$ 48.541.985,78	-13,68%	\$ 101.626.832,40	40,15%
<b>PATRIMONIO</b>										
CAPITAL SOCIAL	\$ 20.000.000,00	21,76%	\$ 20.000.000,00	27,53%	\$ 20.000.000,00	46,88%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
RESERVA LEGAL	\$ 4.384.247,33	4,77%	\$ 1.386.665,33	1,91%	\$ -	0,00%	\$ 2.997.582,00	216,17%	\$ 1.386.665,33	0,00%
UTILIDAD PERDIDA DEL EJERCICIO	\$ 19.275.807,13	20,97%	\$ 29.975.825,95	41,27%	\$ 13.866.653,33	32,50%	\$ 10.700.018,82	-35,70%	\$ 16.109.172,62	116,17%
UTILIDAD EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 48.253.083,81	52,50%	\$ 21.274.840,14	29,29%	\$ 8.794.852,14	20,62%	\$ 26.978.243,67	126,81%	\$ 12.479.988,00	141,90%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 91.913.138,27	100,00%	\$ 72.637.331,42	100,00%	\$ 42.661.505,47	100,00%	\$ 19.275.806,85	26,54%	\$ 29.975.825,95	70,26%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$ 398.099.264,04		\$ 427.365.442,97		\$ 295.762.784,62		\$ 29.266.178,93	-6,85%	\$ 131.602.658,35	44,50%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la empresas

**Tabla 7 Análisis vertical y horizontal de estado de resultados**

DESCRIPCION	Diciembre 2016	%	Diciembre 2015	%	Diciembre 2014	%	Var 15-16		Var 14-15	
							Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
<b>INGRESOS</b>	\$ 891.998.457,96	100,00%	\$ 771.742.233,01	100,00%	\$ 461.313.834,88	100,00%	\$ 120.256.224,95	15,58%	\$ 310.428.398,13	67,29%
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	\$ 854.585.932,21	95,81%	\$ 705.937.567,07	91,47%	\$ 427.423.460,87	92,65%	\$ 148.648.365,14	21,06%	\$ 278.514.106,20	65,16%
COMERCIO DIRECTO DE FLORES Y FOLLAJES	\$ 120.635.193,91	13,52%	\$ 446.612.011,17	57,87%	\$ 101.162.683,16	21,93%	\$ 325.976.817,26	-72,99%	\$ 345.449.328,01	341,48%
VENTAS A COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES	\$ 568.032.797,53	63,68%	\$ 263.588.155,38	34,15%	\$ 334.928.773,02	72,60%	\$ 304.444.642,15	115,50%	\$ 71.340.617,64	-21,30%
VENTA DIRECTA AL EXTERIOR	\$ 165.917.940,77	18,60%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ 165.917.940,77	#iDIV/0!	\$ -	#iDIV/0!
DESCUENTOS Y DEVOLUCIONES	\$ -	0,00%	\$ 4.262.599,48	-0,55%	\$ 8.667.995,31	-1,88%	\$ 4.262.599,48	-100,00%	\$ 4.405.395,83	-50,82%
<b>COSTOS</b>	\$ 426.027.081,17	47,76%	\$ 445.930.657,20	57,78%	\$ 169.735.179,11	36,79%	\$ 19.903.576,03	-4,46%	\$ 276.195.478,09	162,72%
COSTOS DIRECTO DE VENTAS	\$ 426.027.081,17	47,76%	\$ 445.930.657,20	57,78%	\$ 169.735.179,11	36,79%	\$ 19.903.576,03	-4,46%	\$ 276.195.478,09	162,72%
<b>UTILIDAD Y/O PERDIDA BRUTA</b>	\$ 428.558.851,04	48,04%	\$ 260.006.909,87	33,69%	\$ 257.688.281,76	55,86%	\$ 168.551.941,17	64,83%	\$ 2.318.628,11	0,90%
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN</b>	\$ 358.475.959,57	40,19%	\$ 266.444.587,15	34,53%	\$ 252.303.971,76	54,69%	\$ 92.031.372,42	34,54%	\$ 14.140.615,39	5,60%
GASTOS DE PERSONAL	\$ 217.749.597,00	24,41%	\$ 96.141.004,03	12,46%	\$ 94.543.014,00	20,49%	\$ 121.608.592,97	126,49%	\$ 1.597.990,03	1,69%
HONORARIOS	\$ 11.670.000,00	1,31%	\$ 10.964.828,00	1,42%	\$ 13.570.343,00	2,94%	\$ 705.172,00	6,43%	\$ 2.605.515,00	-19,20%
IMPUESTOS	\$ 15.109.143,74	1,69%	\$ 25.294.391,28	3,28%	\$ 1.403.000,00	0,30%	\$ 10.185.247,54	-40,27%	\$ 23.891.391,28	1702,88%
ARRENDAMIENTO	\$ 21.684.309,00	2,43%	\$ 61.851.746,00	8,01%	\$ 86.458.602,00	18,74%	\$ 40.167.437,00	-64,94%	\$ 24.606.856,00	-28,46%
SEGUROS	\$ 6.615.350,00	0,74%	\$ 6.992.035,00	0,91%	\$ 750.353,00	0,16%	\$ 376.685,00	-5,39%	\$ 6.241.682,00	831,83%
SERVICIOS	\$ 9.759.939,00	1,09%	\$ 10.357.836,10	1,34%	\$ 12.984.021,54	2,81%	\$ 597.897,10	-5,77%	\$ 2.626.185,44	-20,23%
GASTOS LEGALES	\$ 25.038.888,83	2,81%	\$ 4.010.072,00	0,52%	\$ 4.748.352,00	1,03%	\$ 21.028.816,83	524,40%	\$ 738.280,00	-15,55%
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	\$ 13.751.152,00	1,54%	\$ 9.477.108,00	1,23%	\$ 10.068.018,70	2,18%	\$ 4.274.044,00	45,10%	\$ 590.910,70	-5,87%
DEPRECIACION	\$ 22.937.622,00	2,57%	\$ 18.837.622,00	2,44%	\$ 15.061.662,00	3,26%	\$ 4.100.000,00	21,76%	\$ 3.775.960,00	25,07%
DIVERSOS	\$ 14.159.958,00	1,59%	\$ 22.517.944,74	2,92%	\$ 12.716.605,52	2,76%	\$ 8.357.986,74	-37,12%	\$ 9.801.339,22	77,08%
<b>UTILIDAD Y/O PERDIDA OPERACIONAL</b>	\$ 70.082.891,47	7,86%	\$ 6.437.677,28	-0,83%	\$ 5.384.310,00	1,17%	\$ 76.520.568,75	-1188,64%	\$ 11.821.987,28	-219,56%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 37.412.525,75	4,19%	\$ 65.804.665,94	8,53%	\$ 33.890.374,01	7,35%	\$ 28.392.140,19	-43,15%	\$ 31.914.291,93	94,17%
INGRESOS FINANCIEROS	\$ 19.924.661,11	2,23%	\$ 65.067.893,67	8,43%	\$ 21.632.867,66	4,69%	\$ 45.143.232,56	-69,38%	\$ 43.435.026,01	200,78%
RECUPERACIONES	\$ 14.200.000,00	1,59%	\$ 110.327,14	0,01%	\$ 12.211.173,88	2,65%	\$ 14.089.672,86	12770,81%	\$ 12.100.846,74	-99,10%
DIVERSOS	\$ 3.287.864,64	0,37%	\$ 626.445,13	0,08%	\$ 46.332,47	0,01%	\$ 2.661.419,51	424,84%	\$ 580.112,66	1252,07%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	\$ 63.980.609,69	7,17%	\$ 10.880.400,71	1,41%	\$ 13.727.030,68	2,98%	\$ 53.100.208,98	488,04%	\$ 2.846.629,97	-20,74%
GASTOS FINANCIEROS	\$ 54.078.867,00	6,06%	\$ 8.487.014,24	1,10%	\$ 9.782.539,43	2,12%	\$ 45.591.852,76	537,20%	\$ 1.295.525,19	-13,24%
GASTOS EXTRAORDINARIOS	\$ 9.901.742,69	1,11%	\$ 2.393.386,47	0,31%	\$ 3.944.491,25	0,86%	\$ 7.508.356,22	313,71%	\$ 1.551.104,78	-39,32%
<b>UTILIDAD Y/O PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 43.514.807,53	4,88%	\$ 48.486.587,95	6,28%	\$ 25.547.653,33	5,54%	\$ 4.971.780,42	-10,25%	\$ 22.938.934,62	89,79%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y COMPLEMENTARIOS	\$ 17.823.000,00	2,00%	\$ 13.610.762,00	1,76%	\$ 11.681.000,00	2,53%	\$ 4.212.238,00	30,95%	\$ 1.929.762,00	16,52%
IMPUESTO SOBRE LA RENTA PARA LA EQUIDAD CREE	\$ 6.416.000,00	0,72%	\$ 4.900.000,00	0,63%	\$ -	0,00%	\$ 1.516.000,00	30,94%	\$ 4.900.000,00	#iDIV/0!
<b>UTILIDAD Y/O PERDIDA NETA</b>	\$ 19.275.807,53	2,16%	\$ 29.975.825,95	3,88%	\$ 13.866.653,33	3,01%	\$ 10.700.018,42	-35,70%	\$ 16.109.172,62	116,17%

Fuente: Elaboración propia con base en datos suministrados por la empresas

De acuerdo a lo observado en el balance general de los años 2016, 2015 y 2014, los pasivos corrientes presentaron un 79,91% de los activos totales lo que pone a la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S a merced de terceros que específicamente serían los proveedores y las cuentas por pagar, además se observa que no presenta pasivos a largo plazo lo que significa que su política de endeudamiento va dirigida a obtener financiación a menos de un año, para el caso de los deudores en el 2016 representó el 71.72% de los activos totales lo que refleja una debilidad al momento de cobrar, implicando un riesgo de iliquidez que podría conllevar atrasos al momento de tener que pagar las obligaciones; por otra parte hay que resaltar que la empresa no tuvo una contaduría estandarizada en los últimos 3 años puesto que si se observa las ventas al exterior solo se registran en el año 2016 y la empresa lleva más de 4 años exportando hacia Estados Unidos.

En adición al análisis anterior es necesario destacar que para el 2016 la flota y equipo de transporte se vio reducido en un 27,78%, dado que la empresa debió vender uno de sus camiones utilizados para el transporte de los follajes, afectando en cierta manera la eficiencia de la logística. En cuanto a las obligaciones financieras hubo una reducción significativa de un 58,96% producto de la venta del camión; por ultimo las utilidades netas para el año 2016 representaron solo el 2,16% de total de las ventas especificando que falta una optimización en los costos de ventas y los gastos operacionales de administración.

### **11.3 Mercado objetivo**

#### **11.3.1 Holanda**

Holanda es un país miembro de la unión europea desde el primero de enero de 1958, ha sido un país donde el sector floricultor ha representado una parte muy importante tanto de su economía como de su cultura, llevándolo a adquirir el nombre de la “mayor floristería del mundo” lo que se ve reflejado como el mayor productor mundial de flores,

siendo uno de los proveedores principales de la Unión Europea (Holland, n.d.-b). Además de una cultura bastante ligada al uso de los follajes, por medio de la tradición donde se observa el uso continuo de este tipo de productos, tanto en la vida cotidiana como en las festividades, reflejando una cultura ecológica; un ejemplo muy típico de esto son los diversos festivales que se encuentran en Holanda haciendo referencia a las flores y/o follajes uno de ellos es Bloemencorso, un desfile donde numerosos voluntarios ayudan a construir carrozas llenas de flores que luego serán exhibidas al público; nombrado como el desfile de flores más grande del mundo por sus enormes construcciones (Holland, n.d.-a), en cuanto a su vida cotidiana el uso de las flores y los follajes son usados para la decoración de los hogares, siendo también tomados como obsequio para festividades más personales como cumpleaños o reuniones.

#### **11.3.1.1      Indicadores de Holanda**

***Tabla 8 Indicadores económicos de Holanda***

Indicadores	Holanda
Población (a 2017)	17.084.719
% crecimiento (2016)	2,20%
PIB per cápita	\$51.200
Inflación (2016)	0,10%
Tipo de cambio con relación al país	\$3.530,47
Deuda pública (2016)	61,80%
Balanza comercial	66.396
Desempleo (2016)	5,90%
Riesgo país (2017)	AAA

Fuente: Elaboración propia con base en The World Factbook 2017. Washington, DC: Central Intelligence Agency, 2017

#### **11.3.1.2      Empresas Colombianas exportadoras de Follajes hacia Holanda en el 2016**

Esta tabla muestra algunas de las empresas que comercializan follajes con Holanda y son una competencia directa para Jumana Flores y Follajes S.A.S.

**Tabla 9 Empresas Colombianas exportadoras de follajes hacia Holanda en el 2016**

Exportadores	Kilos netos	Valor FOB USD
ROSAMINA S.A.	47.034	\$ 139.345
GREENEX S.A.S.	16.138	\$ 101.168
TRUE FLOWER SAS	41.872	\$ 98.698
C.I. ANDEAN FIELDS S.A.S.	10.003	\$ 76.851
PRAJAIM S A	12.273	\$ 34.824
AGROINDUSTRIA COLOMBIA VERDE S A S	5.682	\$ 29.631
SALDARRIAGA SOTO FELIPE	1.982	\$ 13.764
OSSIMO FLOWERS SAS CI	1.521	\$ 13.697
AGRO EXPORTACIONES DE COLOMBIA S.A.S	1.869	\$ 7.258
ECOFLOWER SAS	2.600	\$ 5.702

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de Bacex

### **11.3.1.3 Política comercial**

La economía holandesa considerada la sexta potencia económica de la Unión Europea y el quinto exportador mundial de mercancías, siendo el sector primario una de las fuentes de ingreso más importantes del país donde se encuentra la agricultura, ganadería, pesca y minería; Holanda con una superficie aproximada de 41.000 km<sup>2</sup> cuenta con un 55% de terreno cultivable lo que lo hace una de los más grandes de la Unión Europea (Oficina Economica y comercial de España, 2016). Asimismo, la economía holandesa se ha venido fortaleciendo tras la crisis financiera del 2008, caracterizándose por ser un país que por lo general presenta un superávit en su balanza comercial, donde la mitad de su PIB proviene del comercio internacional. Dentro de los factores que presenta Holanda como un país exportador son la competitividad y los precios, generando que sus productos tengan un impacto en los mercados; además de que es uno de los países donde la distribución de ingresos es bastante equitativa. Holanda ha firmado varios acuerdos con otros países, además de pertenecer a la Unión Europea la asociación económica y política compuesta por otros

27 países de Europa donde se han firmado muchos acuerdos conjuntos, entre los que se encuentra el tratado de libre comercio con Colombia firmado el 26 de Junio de 2012 en la ciudad de Bruselas (Ministerio de industria y comercio, n.d.) , también pertenece a la organización mundial del comercio (OMC), la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), la comisión económica para América latina (CEPAL), entre otras.

#### **11.3.1.4      *Arancel***

De acuerdo a la base de datos TARIC: Normas sobre importación de productos a la Unión Europea, la subpartida 060420 que correspondería a los follajes que la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S exporta, especifica que el arancel para esta clase de productos es de 0% (Comisión Europea, 2018).

#### **11.3.1.5      *Normas de origen y condiciones de acceso***

Para el ingreso de la mercancía hacia el territorio Holandés se necesitan una serie de documentos que son:

- Una factura comercial
- Certificados de bienes sujetos a derechos preferenciales que en este caso sería un certificado de origen para hacer efectivo el acuerdo comercial
- Una licencia de importación que para este caso sería sobre los productos agrícolas
- Una certificación fitosanitaria que según la norma fitosanitaria internacional es la NIMF 15 lo que reduce el riesgo de plagas relacionadas al embalaje.

Dentro del marco de las regulaciones de la Unión Europea, existen restricciones para ciertos productos agrícolas lo cual están basados en la política común agrícola que tiene la Unión Económica Europea para favorecer el desarrollo de la agricultura, por lo

que productos procedentes de otros países fuera de la Unión Europea requieren una licencia de importación. En cuanto a la regulación para la importación de plantas, flores y follajes se aplican las regulaciones de la Organización Europea y Mediterránea para la protección de plantas (EPPO), la cual dicta las normas para 43 países de Europa (Procolombia & DANE, 2017). Por tanto el tipo de etiquetado que debe ir presente en los productos a exportar que en el caso de este trabajo sería para los follajes, la Unión Europea recomienda y permite que la información vaya en varios idiomas para facilitar a los consumidores el entendimiento, por lo que como mínimo debe ir en idioma holandés, donde se debe incluir:

1. Descripción del producto
2. Lista de ingredientes
3. Cantidad neta
4. Instrucciones de uso o almacenamiento
5. Nombre y dirección del productor o distribuidor
6. Fecha de vencimiento
7. Lugar de origen

Para el embalaje de los follajes para exportación se requiere ser en caja de cartón diseñadas específicamente para el mercado de exportación y venta de flores y follajes, que sean impermeables, resistentes y con el aislamiento necesario para cumplir con la cadena de suministro y mantengan la calidad del producto hasta el lugar de destino; además debe ir con los respectivos logos de la empresa.

#### **11.3.1.6 Perfil logístico**

Holanda uno de los países Europeos con mayor facilidad de transporte gracias a su ubicación limitando con el mar del Norte, al este con Alemania y al sur con Bélgica, y

su infraestructura que otorga una variada gama de servicios, lo que a su vez permite un comercio mucho más ágil, siendo así un país con más de 40 puertos donde los principales son el de Rotterdam y el de Ámsterdam, y 27 aeropuertos ubicados a lo largo del territorio de los cuales se destacan el aeropuerto internacional de Amsterdam, el aeropuerto internacional de Rotterdam, el aeropuerto internacional de Maastrich Aachen, entre otros (Procolombia & DANE, 2017)

Teniendo en cuenta el objetivo del trabajo, se debe tomar la opción de transporte más rápida debido a que el producto a exportar son los follajes y por lo tanto debe preservar su calidad, con un ambiente y tiempo controlado por medio del transporte aéreo.

Siendo así las ofertas presentes para mandar algún tipo de producto por medio de transporte aéreo son bastante variadas habiendo frecuencias diarias, que facilitan el transporte aún más; en la variedad de empresas ofertantes encontramos a: American Airlines Cargo, Avianca, Cargolux, Centurion cargo, Copa Airlines, Delta, Fedex, Iberia, KLM, Latam, Lufthansa y United (Procolombia & DANE, 2017), con un tránsito aproximado de 11 horas.

#### **11.4 Plan de mejoramiento exportador**

El plan de mejoramiento está dirigido a todas las estrategias tanto internas como externas que afecten directamente el comercio de los follajes en el exterior por lo tanto todas las estrategias propuestas en esta parte del trabajo son a manera de sugerencia con el fin de alcanzar el objetivo general del trabajo.

##### **11.4.1 Estrategia de ventas**

Este tipo de estrategia se encamina a solucionar el problema de Jumana Flores y Follajes S.A.S sobre la concentración de clientes, por ende va dirigida al objetivo general del trabajo que consiste en obtener ventas en Holanda, por lo cual es necesario establecer el segmento objetivo al cual se le planea vender, si bien existe varios



canales de distribución para entregar el producto, la empresa exportaría y vendería directamente al cliente final, sin necesidad de tener un puesto de venta al por menor. Asimismo otra estrategia a tener en cuenta es la manera de publicitar la empresa por los medios electrónicos con una página de internet que hable sobre el objeto social y que productos que se ofrecen, permitiéndole darse a conocer, por otra parte para lograr obtener ventas de un mercado como el holandés, la estrategia está en participar en ferias internacionales que permita el contacto con clientes de ese país.

#### **11.4.2 Estrategia de compras**

Se le propuso a la empresa que la estrategia de costos fuera direccionada a la compra de materia prima e insumos necesarios para lograr una buena calidad en los follajes a ofrecer; debido a que los precios de estos productos subieron por la reforma tributaria implicando una reducción en las ganancias de la empresa. Por tanto la estrategia es un seguimiento de precios de los mejores productos para los follajes para así encontrar las materias primas e insumos que benefician su calidad. Cabe resaltar que se debe tener cuidado con las materias primas que se vayan a comprar ya que muchos de estos tienen sustancias que no son permitidas para la exportación.

#### **11.4.3 Estrategia de cobros**

La estrategia está dirigida a mejorar la liquidez de la empresa, como se observó en los estados financieros del 2016, donde los deudores representaron el 71,72% de los activos totales, la empresa corre con el riesgo de no tener un respaldo económico para la debida operación del negocio al momento de exportar los follajes hacia Holanda, por consiguiente la posible táctica a mejorar el cobro es dar un incentivo a los clientes para que paguen por medio de los descuentos de pronto pago. Aunque se deje de percibir el total de valor vendido, aumentaría de manera positiva la liquidez de la empresa.

#### **11.4.4 Estrategia de logística**

Debido a la reducción de la flota y quipo de transporte la estrategia que va dirigida a la logística, es por medio de un leasing operativo para la adquisición de un nuevo camión, que le permita a la empresa a realizar las entregas a sus clientes nacionales y en los terminales de carga aeroportuarios para los clientes en el exterior. Estas herramientas financieras se pueden adquirir a través de los intermediarios financieros como bancos y cooperativas financieras.

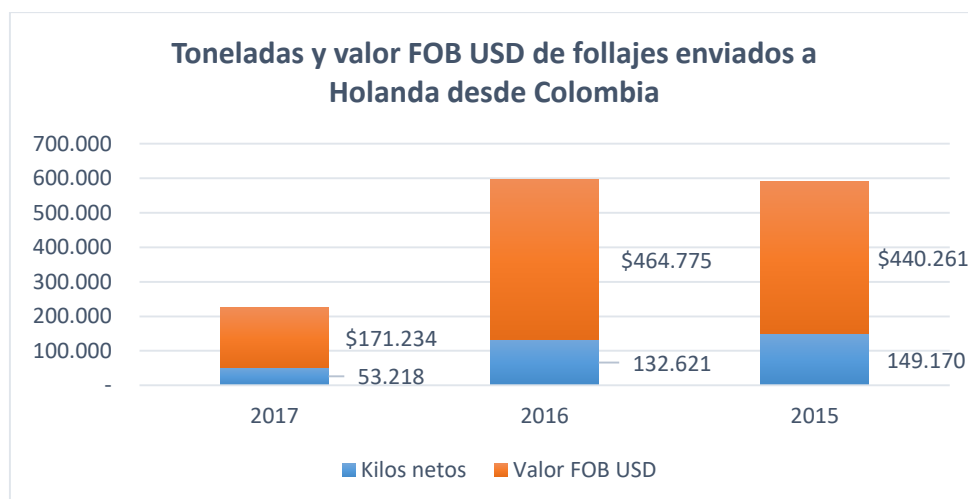
#### **11.4.5 Estrategias de calidad**

Existen dos estrategias que podrían mantener y aumentar la calidad de los productos producidos por la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S, una de ellas sería mejorar la cadena de frio desde la finca que está ubicada en Cachipay (Cundinamarca) hasta la bodega ubicada en Bogotá, usando rutas distintas aún más rápidas y utilizando la temperatura adecuada tanto en bodega como en los camiones.

### **12. Hallazgos y Conclusiones**

Para el desarrollo de este trabajo se usaron distintas variables, factores y estrategias que le permitieran a la empresa Jumana Flores y Follajes S.A.S cumplir con su objetivo de solucionar el problema y dar así más participación en el mercado de los follajes en el exterior; tras haber evaluado los distintos destinos de exportación de estos productos se encontró que Holanda es un mercado óptimo para la exportación, ya que como se observó en la selección de los países, Colombia le exporta cerca de unas 132 toneladas que representan unos \$464.775 dólares en valor FOB solo para el año 2016.

**Ilustración 4 Toneladas y valor FOB USD de follajes enviados a Holanda desde Colombia**

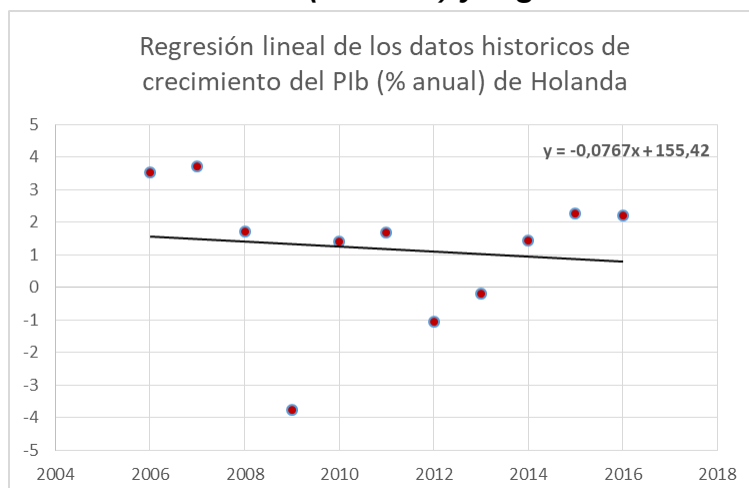


Fuente: Elaboración propia a partir de las bases de Bacex.

En adición a lo anterior también se encontró que su cultura va muy ligada al uso de las flores y los follajes hasta el punto de tener el nombre de la mayor floristería del mundo (cita), con un infraestructura optima de aeropuertos y unas condiciones de acceso muy parecidas a las de Estados Unidos (país donde se exporta actualmente) hace de Holanda un país con el que se puede entablar una relación comercial. Teniendo en cuenta el los datos históricos de del crecimiento del PIB (% anual) se pudo determinar un que el crecimiento estimado para los siguientes años por medio de una regresión simple que determino un crecimiento como mínimo de 0.63 % para el 2018.

**Tabla 10 Datos históricos del crecimiento del PIB (% anual) y regresión lineal**

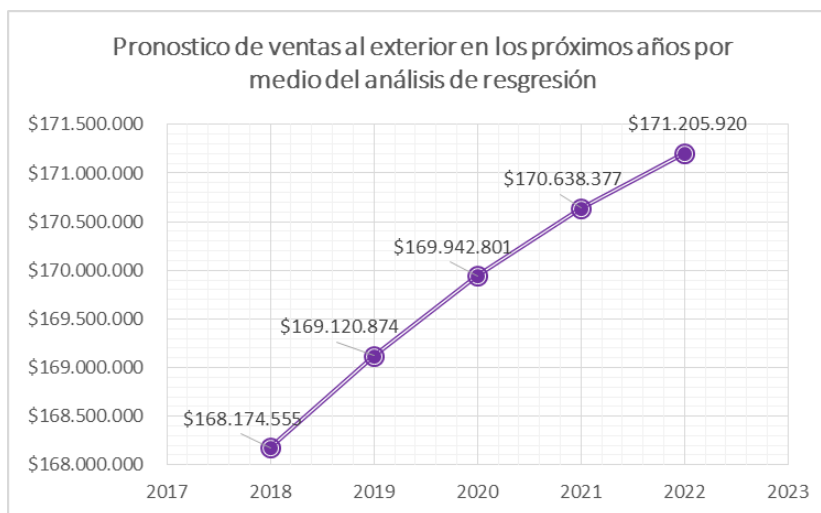
Holanda	Crecimiento del PIB (% anual)
2006	3,52
2007	3,70
2008	1,70
2009	-3,77
2010	1,40
2011	1,66
2012	-1,06
2013	-0,19
2014	1,42
2015	2,26
2016	2,21



Fuente: Elaboración propia con base en los datos del Banco Mundial.

Por ende el pronóstico de venta con base en la tendencia bajista mostrada en la regresión lineal seria así:

**Tabla 11 Pronóstico de crecimiento ventas a Holanda en los próximos años**



Cabe resaltar que el pronóstico de ventas mostrado solo hace referencia al mercado holandés, pues es el país de referencia en este trabajo, lo que implicaría un aumento del portafolio de clientes y de la participación en el mercado objetivo.

En definitiva aunque Jumana Flores y Follajes S.A.S, es relativamente joven, cuenta con la capacidad para ampliar su mercado ya que gracias a un aumento en los terrenos de producción a 17 lotes a finales del año 2017. Como la empresa puede suplir a los clientes tanto nacionales e internacionales; con fortalezas como disminución de las obligaciones financieras, tiene un apalancamiento dirigido a la publicidad, promoción y acceso al mercado holandés.

### 13. Recomendaciones

Es importante que Jumana Flores y Follajes S.A.S encamine las estrategias a mejorar la forma de cobrar a los clientes, para obtener así la liquidez necesaria al momento de tener que exportar hacia Holanda. De igual forma se recomienda la adquisición de los sellos verdes o de producción limpia para obtener una ventaja competitiva a la hora de encontrar los clientes en el exterior. Por otro lado sería conveniente tener apoyo de Procolombia para asegurar el éxito de la exportación, se debería hacer una evaluación preliminar para detallar cual sería la temporada del año más conveniente para la exportación de los follajes sin que vaya a ver percances de producción.

Es de suma importancia culminar la página de internet ya que tiene falencias en cuanto a que no es bilingüe y mejorar la navegación pues existen enlaces que no llevan a ninguna parte.

#### **14. Bibliografía**

Renart, L. (2000). El ciclo de la participación de una empresa en un consorcio de exportación. Boletín ICE Económico: Información Comercial Española, (2652), 1-14.

Asocolflores. (n.d.). Quienes somos. Retrieved March 20, 2018, from

<https://asocolflores.org/quienes-somos>

Cámara de Comercio Bogotá. (2015). Manual Flores y Follajes, 42. Retrieved from

<http://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/14311/FloreFollajes.pdf?sequence=1>

Comisión Europea. (2018). Consultas TARIC. Retrieved January 12, 2018, from

[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=es&redirectionDate=20101124](http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=es&redirectionDate=20101124)

DIAN. (2017). Consulta por estructura arancelaria. Retrieved January 30, 2018, from

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>

Holland. (n.d.-a). Bloemencorso Zundert. Retrieved January 15, 2018, from

<https://www.holland.com/es/turista/planifica-tus-vacaciones/eventos/bloemencorso-zundert-2.htm>

- Holland. (n.d.-b). Los mejores mercados de flores de Holanda - Holland.com. Retrieved January 15, 2018, from <https://www.holland.com/es/turista/informacion/los-mejores-mercados-de-flores-de-holanda.htm>
- Lerma Kirchner, A. E. (2010). *Desarrollo de nuevos productos : una visión integral*. Cengage Learning.
- Mercado H., S. (2000). *Comercio internacional*. Limusa. Retrieved from <http://biblio.upmx.mx/library/index.php?title=282573&query=@title=Special:GSMSe archPage@process=@autor=MERCADO H., SALVADOR @mode=&recnum=3>
- Ministerio de Comercio, I. y T. (n.d.). Banco de Datos de Comercio Exterior. Retrieved April 24, 2018, from <http://servicios.mincit.gov.co/bacex/login.php?return=true>
- Ministerio de industria y comercio. (n.d.). Acuerdo Comercial entre la Unión Europea, Colombia y Perú. Retrieved December 24, 2017, from [http://www.tlc.gov.co/publicaciones/18028/acuerdo\\_comercial\\_entre\\_la\\_union\\_europea\\_colombia\\_y\\_peru](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/18028/acuerdo_comercial_entre_la_union_europea_colombia_y_peru)
- Oficina Economica y comercial de España. (2016). *INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL PAISES BAJOS*. La Haya. Retrieved from <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/FC9D55C3F89F85B75879C31CCB9D2911.pdf>
- Procolombia, & DANE. (2017). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA PAÍSES BAJOS*. Bogotá. Retrieved from [http://www.colombiatraderade.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_paises\\_bajos\\_1.pdf](http://www.colombiatraderade.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_paises_bajos_1.pdf)

# FICHA BIBLIOGRÁFICA DE DOCUMENTO DE OPCIÓN DE GRADO

TITULO COMPLETO		
Plan exportador de follajes hacia Holanda		
AUTORES		
Apellidos completos	Nombres completos	
Montenegro Arias	Jose Luis	
TUTOR DE TRABAJO DE GRADO		
Apellidos completos	Nombres completos	
León Villanueva	Alex	
PROGRAMA ACADÉMICO		
Nombre del programa	Tipo de programa (marque con una x)	
Finanzas y comercio exterior	Pregrado	<input checked="" type="checkbox"/>
	Especialización	<input type="checkbox"/>
	Maestría	<input type="checkbox"/>
CIUDAD	AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE GRADO	NÚMERO DE PÁGINAS
Bogotá	2018	30
PALABRAS CLAVES		
Español	Inglés	
Follajes	Foliage	
Unión Europea	European Union	
Tratado de libre comercio	Free Trade Agreement	
Exportación	Export	
Comercio	Commerce	
RESUMEN (Máximo 250 palabras)		
<p>El presente trabajo se realiza con la intención de ayudar a solucionar los problemas que la empresa Jumana Flores y Follajes enfrenta hoy en día, estos problemas de carácter de concentración de ventas están aumentando el riesgo de pérdida de utilidades, por esta razón por medio del análisis de variables económicas, políticas y comerciales de tres países de la Unión Europea (Holanda, España y Reino Unido) que fueron escogidos bajo los parámetros de exportación del producto objetivo, cantidad y volumen, se busca dar una visión general de los mercados para poder realizar la exportación exitosa de los follajes; de los países seleccionados se miraran los distintos aspectos que afectan la penetración de un mercado, su viabilidad, sus condiciones entre otras variables de carácter cualitativo, que resulta en un cruce de información para establecer las ventajas y desventajas de los países; para la elaboración de la investigación de los mercados se utilizaron bases de carácter institucional y públicos como lo son Bacex, la OMC (Organización Mundial del Comercio), Banco Mundial, la CIA (Agencia central de inteligencia), OCE (Observatory of economic complexity), medios escritos e informes económicos emitidos por instituciones internacionales. Con lo que se redacta las conclusiones de la investigación enfocado a la empresa y como podría generar un beneficio la exportación hacia un nuevo mercado.</p>		

**LICENCIA DE USO A FAVOR DE LA FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA  
CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ – UNIEMPRESARIAL, POR PARTE DE  
ESTUDIANTES.**

Los suscritos

Jose Luis Montenegro Arias con C.C. N°1070922119 actuando en calidad de autor(es) del el trabajo de grado, escrito en general, que lleva por título Plan Exportador de Follajes elaborado para efectos de optar por el título, de Profesional en Finanzas y Comercio Exterior

Hago entrega a UNIEMPRESARIAL de una copia de dicho trabajo académico en formato digital o electrónico (CD-ROM, etc.) **no** otorgando licencia o autorización de uso sobre la misma, para que en los términos de la Decisión Andina 351, la Ley 23 de 1982 y demás normas aplicables, realice los actos de **no** explotación de los derechos patrimoniales y de manera especial, para que **no** la divulgue, reproduzca, comunique al público y la ofrezca en préstamo al público. La presente licencia o autorización se extiende no solo a la fijación en medio o formato físico, analógico o material, sino también al medio virtual, electrónico, óptico, usos de red, Internet, extranet, intranet, repositorio institucional y demás formatos conocidos o por conocer.

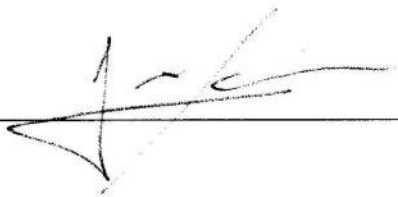
El autor de la obra, manifiesta de igual manera que la obra **no** es objeto de esta licencia o autorización de uso es creación original y que se realizó sin infringir los derechos de autor que le correspondan a terceros.

PARÁGRAFO: Si llegase a presentarse cualquier tipo de reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en mención, asumiré la responsabilidad, dejando indemne a UNIEMPRESARIAL y saliendo en defensa de los derechos aquí autorizados.

Para constancia se firma el presente documento en Bogotá, el año 2018 del mes Abril a los 2 días.

**FIRMA**

Firma



C.C. 1070922119





Bogotá, 02 de Abril de 2018

Señores

UNIEMPRESARIAL

Fundación universitaria empresarial de la cámara de comercio de Bogotá

La Ciudad.

Cordial saludo.

Por medio de la presente, nosotros JUMANA FLORES Y FOLLAJES S.A.S con Nit. No. 900.338755-9, autorizamos al señor JOSÉ LUIS MONTENEGRO ARIAS identificado con Cedula de Ciudadanía No. 1.070.922.119 a acceder al uso de datos de la empresa para efectos exclusivamente de la presentación del trabajo de grado que estuvo realizando en nuestra compañía como pasante.

Dado el día Dos (02) del mes de Abril (04) del año 2018, a solicitud del interesado

Atentamente.



**Carlos Fernando Bernal**

REPRESENTANTE LEGAL.